

[研究ノート]

昭和前期不動貯金銀行の内部規定をめぐって

常 見 耕 平

The company rules of the Fudo Savings Bank

Kohei Tsunemi

本稿は、不動貯金銀行「内規」の研究である。不動銀行の経営理念である「大黒天信仰とニコニコ主義」がどのように内規に表現されているかを見た。そこで、他の貯蓄銀行の内規と比較を行った。また、新経済体制下で行われた内規の改定について検討を加えた。

The purpose of this work is to investigate how the Fudo Saving Bank Philosophy appeared in the company rules. This is a comparative study of the rules of the Fudo Bank and the rules of the other savings banks. And this work examines how the rule was revised by the policies of the new economic structure.

不動貯金銀行 経営理念 内規 ニコニコ主義

the Fudo Saving Bank, company philosophy, company rule, principles to smiling

(原稿受領日 2005.10.29)

はじめに

本研究ノートは、昭和前期（第2次大戦終結前）の不動貯金銀行の経営について、銀行の「内部規定（以下「内規」と略記する）」を手がかりにその特質を明らかにするものである。

内規とは、組織が、その運営上必要となる規則や基準を組織内で定めたものである。具体的には、業務の種類や方法、職制、服務規程、事務取扱規定などの諸規定である。組織メンバーの組織内外での行動を統制するための基本となる規則である。本稿が対象とする会社（銀行）組織の場合、法人の目的や組織、その業務執行について定めた定款が、すべての規定の基本となる。しかし、定款は、法人組織外部に対して、目的などを明らかにすることを主たる目的としている。いっぽう、内規は、定款に掲げた目的

を実現するため組織成員が行う行動や判断の規則や基準を定めたものである。したがって、本稿では、定款についての議論は除外している。

企業の内部規定についての研究は少ない。もちろん、社内規定等の作成については、実務のための必要上、多くの解説書が出ている。とりわけ就業規則作成の実務書は数多く出版されている。しかし、内規そのもの、それも銀行内規を取りあげた研究は限られている。これは、内規が銀行の具体的な業務内容を規定するものであり、その性質上閲覧乃至は入手が困難であることが大きな要因と考えられる。例えば、後述する旧日本貯蓄銀行の『内規及諸規定』の表紙裏には「喪失事由記入例」が貼付され、内規をなくした場合、届け出ることが必要であったことをうかがわせる。不動貯金銀行の『内規』にも、例言の第5項目に「内規は本行業務上の機

密に属するものなるを以て如何なる場合と雖之を行員外のものに閲覧せしめ若は説話すべからず」とある。このように機密扱いされていたことが、内規研究の障害となっていたと考えられる。

銀行経営についての紹介は、明治3年の福地源一郎著『会社弁』を嚆矢とし、明治6年の加藤祐一編述『銀行規略』などが続いている。なかでも銀行実務の詳細を解説しているのが、明治18年の富田鐵之助著『銀行小言』である¹。この富田著『銀行小言』が、銀行重役の執務上の心得や手代（行員）の登用から給与支払い、昇級や行員の訓練まで論じていることは、注目される点である。同書の復刻版の解説で土屋喬雄が説明しているように、著者である富田鐵太郎が日本銀行副総裁時代にまとめたものであり、国立銀行が私立銀行に転換して二年後に出版されたこともあって、多くの銀行経営者にとって、大いに参考にされたものと考えられる。その内容について、土屋は、次のように解説している。「第二章は銀行管理総論といい、経営者（重役）の人格上の必要条件、行動の基準を説いたもの、一口に云えば英米流のいわゆるビズネスマンシップの提唱といつてよい。第三章は銀行家屋並に事務員（手代）の取扱方について最も力を入れ、その採用方法、事務分担法、俸給、昇給法、訓練手段等の項目を分けて、著者の体験に基く種々の意見を述べている。（中略）其他下役の日々の執務方法や上役の監督すべき要点の細目に至るまで、痒い所に手の届くように親切に書いてある。恐らくこの点だけでも当時の銀行関係者にとっては有力な一種の参考書、手引書として歓迎せられる理由があつたであろう。その後、土子金四郎著『銀行実務誌』（1892年）小野英二郎著『最新応用銀行実務』（1901年）など、明治前半期以降、銀行業務全般について解説した銀行実務書が多数刊行されている。しか

し、これらの多くは、貸付や預金受入などの銀行業務を解説したものであり、組織運営についての記述はきわめて限られていた。

このように銀行の組織運営や内部規定について関心が薄いなかで、大正から昭和前期に、銀行内規について精力的に研究、提言していたのが藤城敬二（昭和16年当時三菱銀行調査課勤務）である。1910（明治43）年、大阪銀行集会所が「大阪銀行通信録第14回懸賞問題」として「銀行の模範内規」を募集している。このうち三編が『銀行の模範内規』として刊行されている²。同様の懸賞論文の募集が銀行研究社によっても行われ、これに応募、入賞したことをきっかけに、藤城がまとめたものが『銀行内の諸規定』およびその増補改訂版である『銀行の内部規定』であった³。この2冊の著書で、藤城は銀行の諸規定について逐条講義形式で詳しい検討を加えている。その自序で、銀行の内部規定の研究の現状について、次のような批判を述べている。「銀行は個人の為よりは寧ろ社会の為に存立するものならば、社会の福利と発展のため貢献し得る、内外完備せる社会的機関たらしめなければならぬ。而して其社会的機関をして完備せしむるがためには整然たる組織を必要とする。整然たる組織の基礎として重要なものは活動の準則たる諸種の規約、若くは規定にありと言はなければならぬ」。しかしながら、銀行は定款を作って銀行内外に対する地位関係は明らかにしているが、「独り銀行運営上最も肝要とする内部の諸規定に到りては、素より任意事項に属すとは言へ、一般に区々様々にして何ら準拠すべきものを認めず。更に著述力作の上に於ても、銀行の理論と実際に関するものは実に夥しき数に達すとは言へ、銀行内の諸規定に関するものは真に微々たるものである」と⁴。

これら内規についての論考をふまえたながら、ここでは、不動貯金行の内規を通して、不動貯

金銀行経営の特質を明らかにすることを目指し
す。後述するように、不動貯金銀行は、後発弱
小でありながら、独自の経営方針を貫くことで、
貯蓄銀行業界の第一位まで成長した銀行である。
この不動貯金銀行の経営の特質が内規にどのよ
うに示されているか、以下、内規の具体的な規
定、条項を通して、それを見ていくことにする。

なお、ここで検討の対象とする貯蓄銀行の内
規は下記の5点である。

不動貯金銀行『内規(昭和14年1月1日付)』
(以下引用等にあたっては、『不動内規』と略記
する)

内国貯金銀行『内規(昭和18年ごろのもの)』
(以下、『内国内規』と略記)

摂津貯蓄銀行『内規(大正15年のもの)』(以
下、『摂津内規』と略記)

旧日本貯蓄銀行『内規及諸規定(昭和18年こ
ろのもの)』(以下、『旧日本内規』と略記)

日本貯蓄銀行『内規(昭和20年ごろのもの)』
(以下、『日本内規』と略記)

安田貯蓄銀行の内規は入手できていないが、
昭和16年発行の『行員の栞』同『新行員教養指
針』を参考にする。(以下、『栞』『指針』と略記)

これ以外にも内規の実例として、『使用人待遇
内規集』も参考にする。この資料集は、大正末
から昭和初期に大阪を中心に労資協調の活動を
展開した「待遇研究会」が刊行したものであり、
昭和2年刊行の『使用人待遇内規集第1輯』
(1927年)、昭和3年刊行の『使用人待遇内規集
第2輯』(1928年)の2冊がある(以下『待遇研
究1』『待遇研究2』と略記)。

『内規』を含めて、多くの引用文献には、正字
が用いられている。しかし、以下の引用では新
字を用いている(總則 総則、處務 庶務、經
營 経営など)。また、各『内規』等からの引用
にあたっては、引用注記の煩瑣を避けるため、該
当頁数を(『不動内規』1頁)のように頁数を表

示する。

不動貯金銀行とは

不動貯金銀行の経営の特質については、すで
にいくつかの拙稿において明らかにしてきた⁵。
したがって、ここでは、その概略のみを述べる
ことにする。

1 弱小零細銀行の出発

不動貯金銀行は、1900(明治33)年11月、資
本金10万円(内払込資本金2万5千円)で創業
した弱小零細の貯蓄専門銀行であった。1885年
の貯蓄銀行条例改正以来、貯蓄銀行の設立ラッ
シュが巻き起こり、明治33年だけでも、86の銀
行が創業し、全国の貯蓄専門銀行は419行にの
ぼっていた。これら貯蓄専門銀行の一行平均の
払込資本金は、3万6千円であり、ここからも
不動貯金銀行の零細ぶりをうかがうことができ
るだろう。ところが、この後発でしかも弱小零
細の不動貯金銀行が、創業15年にして、貯蓄銀
行業界第1位まで成長する。しかも、他の貯蓄
銀行が、系列の普通銀行を親銀行として持つな
かで、唯一の完全独立型の貯蓄銀行として成長
を遂げたのである。不動貯金銀行も、戦時中の
銀行統合政策により、他の有力貯蓄銀行8行と
ともに日本貯蓄銀行として統合(1945年5月)
される。しかしそれまでの30年間、業界第一位
の地位を保ち続けたのである。なお、日本貯蓄
銀行は、昭和23年、協和銀行となり、都市銀行
の一角を担うことになる。さらに、平成3年埼
玉銀行と合併、あさひ銀行(協和埼玉銀行が商
号変更)に、平成15年には大和銀行と統合し、
りそな銀行へと変身を続けている。

2 不動貯金銀行の特色

こうした成長を遂げた背景には、その独自の

経営がある。それを商品の特徴、営業戦略と組織、経営理念から見ていこう。

(1) 商品 三年貯金：月掛貯金（定期積金）

1901（明治34）年9月、不動貯金銀行は新たに「三年貯金」を始めた。月々2円50銭を払い込み、三年目に元利合計100円を受け取るという月掛貯金である。キャッチフレーズは「石の上にも三年貯金」である。その中身は月掛けの定期積金のこと、「出世貯金」「三年貯金」「ニコニコ貯金」「不動貯金」と名前は変わるが、その後も一貫して同行の主力商品であった。すでに1880年には、第六十国立銀行が取り扱っていた事例が見られるので、牧野の創案というわけではない。しかし、この貯金の仕組みを整備し、大々的に事業として押し進めたのは不動貯金銀行であった。月掛貯金は不動貯金銀行を代表する商品であり、同行の成長の基盤となった商品であった。ここで、三年という長さに期限を区切ったところに「三年貯金」成功の要因があった。一年では短すぎる、五年では長すぎる。「人に辛抱をすすめるに手頃の期間」を狙った商品であった。「石の上にも三年」ということわざをキャッチフレーズに使ったが、この「三年」が人間の心理を見事に突いていたのである。

(2) 営業戦略 門並勧誘：点から面への展開

「門並勧誘」とは、ひとつの町内やひとつの通りにある全ての商店や工場、家庭を軒並み訪問し、貯金への加入を勧めるという営業活動である。門並勧誘は一定地域内を軒並み勧誘するところに特徴がある。勧誘員が親戚や友人、知人を頼って勧誘する。これは普通に行われていたことである。不動貯金銀行の門並勧誘は、そうした個人的なつながりに頼る勧誘ではない。割り当てられた地域全体を市場ととらえる勧誘であった。点ではなく地域全体という「面」に展

開する戦略であった。

この方法にはいくつかの利点がある。まず、一人の勧誘員が担当する地域が一定範囲に集中していることで勧誘が効率的に行われることである。勧誘だけではない。加入者も一定範囲に集中することになる。これによって集金業務の効率も高まることになる。さらに、潜在的な顧客の掘り起こしである。知人などの紹介に依存している限り、顧客の拡がりに限界がある。軒並み訪問することで、そうした潜在的な顧客も獲得できるのである。集金係が毎月訪問することで、預金の途中解約が減る効果もあった。くじけそうな預金者を励まし、貯金を続けさせる。満期を迎えた預金者には次の金融商品を勧める。こうした積み重ねが、預金高の伸びにつながることになる。一人の勧誘員（集金係）は自分の担当地域に毎日のように足を運んでいる。集金の折りについでに顧客の隣近所の商店を訪問する。毎日のように顔を出すことによって馴染みの関係を作りあげる。こうした関係を作りあげることで、勧誘の可能性が増大し、集金の効率もあがっていくことは言うまでもないことである。

(3) 営業組織 外勤員制度：集金係制度

三年貯金は、毎月銀行にお金を預けにいく仕組みではない。毎月銀行から集金係が自宅にやってくる仕組みであった。この集金係制度も不動貯金銀行の独創ではない。当時の無盡会社の多くが用いた方法であった。力の弱い無盡会社ではじっと待っていては集金が難しいからである。いっぽう、お客より強い立場にある銀行が、顧客のところに集金に行くことは考えられなかった。客のほうが銀行に行くのが当たり前であった。不動貯金銀行はその当たり前をうち破ることで優位を生み出したのである。

ではなぜ集金係制度が力を発揮するのだろうか。

月掛貯金は毎月決まった日に一定額を預金する貯金方法である。月掛貯金といっても毎月毎月決まった日に銀行へお金を預けに行くのは面倒である。貯蓄が難しいのは、毎月の積み重ねが面倒なためでもある。集金係はそうした面倒を取り除いてくれる。毎月決まった日に取りに来られると否応なしに貯金をする。薪屋のような小商店主などには有り難い方法であった。商店では毎日のように日銭が入る。その一部を貯蓄に振り向けるのは、それほど苦しくはない。ところが、わざわざ銀行に持っていくとなると面倒である。ついつい当座必要な支払いを優先する。集金係制度は、こうした小商店主が貯蓄を続けるのに便利な制度としてお客に歓迎されたのであった。こうした集金係制度を模倣することは容易である。集金担当者を雇い、彼らに集金に回らせればよいだけである。企業規模が小さい内は集金係の管理も難しくない。だが、営業規模が拡大し、人数が増えたらどうだろう。単純な方法であるが、多くの外勤員を管理するには、さまざまな困難があった。

(4) 経営理念 大黒天信仰とニコニコ主義

『本邦貯蓄銀行史』には次のような指摘がある。「頭取牧野元次郎は、独特の精神作興主義で外勤員を教育し、勇気と希望をあたえ、彼らが積金勧誘に使命感を持つようにしむけた」。この「独特の精神作興主義」こそ不動貯金銀行による「大黒天信仰」であり、「ニコニコ主義」であった。

牧野が大黒天を信仰するようになるのは、偶然のきっかけによる。しかし、偶然から始まった経営者個人の信仰であっても、それが企業全体の理念となると別の意味を持つようになる。明治44年1月1日以来、毎年正月には「大黒祭」が開催される。個人の信仰から銀行の信仰へと転換していったのである。

不動貯金銀行は、この大黒天信仰とニコニコ主義を前面に押し立てることで、多数の外勤員(勧誘と集金を担当)を教育し、彼らから最大の努力を引き出していく。不動貯金銀行の成功は、「三年貯金」とその勧誘・集金システムに負っている。それは、勧誘と集金を担当する外勤員の優秀さに負うことでもある。個々の人間が持つ能力と意欲をいかにして三年貯金の勧誘と集金のための努力に結びつけるか。この課題への解答が大黒天信仰とニコニコ主義なのである。

不動貯金銀行『内規』の具体的な内容

それでは、こうした不動貯金銀行の経営上の特質は、内規の中でどのように示されているのであろう。

組織成員は、どのように行動すべきか、また行動や決定にあたってどのような基準で判断すべきか。こうした行動の規則や判断の基準を定めたものが内規である。以下、『不動内規』の具体的な記述(条項)を通して、不動貯金銀行の経営の特質を見ていくことにする。但し、その検討は全体像を明らかにするまでには至っていない。『不動内規』第一編を軸に、経営方針と経営理念に焦点を絞っての検討にとどまるものである。

1 昭和14年1月1日現行の不動貯金銀行の『内規』について

(1) 『不動内規』(昭和14年1月1日現行)の概要

不動貯金銀行の組織運営上の内規は、設立後、何度も改定を加えられてきたと考えられる。設立初期の内規がどのようなものであったかは知ることとはできない。本稿で取りあげるのは、昭和14年1月1日現行のものである。これは、従来のさまざまな規定を整理し、集大成したものと考えられる。

不動貯金銀行では、牧野頭取の指示により、昭和6年2月より、『本行執務誌草稿』の編纂に取り組み、昭和9年2月1日に完成させている。この『執務誌』もまた、内規制定に大きな影響を与えたものと考えられる。その編纂方針によると、目的は、次の2点であった。「イ本行事務の系統的配列を行ひ其の最良標準を定め能率増進の根基たらしむること及その編纂に連れて現行事務手続及用紙の改廃を行ひ無駄排除の方策たらしむこと ロ新入行員並ニ未だ事務に精通せざる若き行員の良き指導標たらしめ事務上の不知及事務習得上の不便を可能的に排除して事務上の知識を涵養し兼ねて能率の増進に資すること及一般行員の既得の知識を反省確保せしむること」⁶。この『本稿執務誌草稿』は、その編纂目的からも分かるように、『内規』の記述のような何項、何条といった表現を用いていない。あくまで、事務取扱の具体的な手順などを詳しく説明したものであった。しかし、昭和14年現行の『不動内規』が、この『執務誌』作成過程で行われた事務手続や書式などの改廃を受けて作成されたことは確かであろう。なお、この『草稿』に基づいて作成されたと考えられる『本行執務誌』は未見である。

菊判で361頁におよぶ『不動内規』は、5部編成となっている。冒頭に掲げられた「綱要」に続けて、「第一編総則」、「第二編庶務規程」、「第三編営業規程」、さらに「第四編附録」である。

各編の内容を見ていこう。「綱要」編には、次の7項目が含まれている。まず、「綱要」編扉裏に書かれた「不動魂とは何ぞ」がある。これに、「1 本行経営上の鉄則」、「2 取締役監査役申合事項」、「3 役員職制」、「4 取締役会規程」、「5 定款」、「6 業務の種類及方法書」が続いている。

「第一編総則」には、内規の改廃加除、遵守等の基本事項が書かれている。「第二編庶務規程」は、第一章職制、第二章人事規程、第三章給与

規程、第四章庶務規程、第五章庶務規程補則からなり、職務規程や人事上の規則が定められている。「第三編営業規程」は、第一章預金規程、第二章賞集金区域規程、第三章資金運用規程、第四章成績規程、第五章計算規程、第六章報告及帳簿類保存規程、第七章営業規程補則からなり、銀行営業上の規則が定められている。さらに、「第四編附録」は、訓示及令達、牧野報恩会会則、不動貯金銀行国民貯蓄組合規則、ニコニコ貸金書式、諸届書及願書書式からなっている。

ここで不動貯金銀行『内規』の編成上の特徴を見ておこう。

他行内規と比較して異なるのは、他行では別立てとなっている「定款」や「業務の種類」、経営基本の方針なども内規の中に含めている点である。これは、「内規」という語をどう定義するか、どの範囲まで含めて考えるかという各行の考えに基づく違いである。他行と比較すると『不動内規』は、「内規」という語を最も広い意味で使っている。

『不動内規』に比べると、例えば『内国内規』は、内規という語を狭い意味で使用している。「内国貯金銀行規定」という表題のもと、第一章定款、第二章業務ノ種類及方法、第三章職制及分課、第四章服務、第五章給与、第六章事務取扱、というように分け、そのうち第五章第二節を内規としている。内規として定められているのは、例えば、弔祭料の支払いや退職手当金の支払い、戦争での応召行員に関する諸規定などである。これらの規定は、他行であれば、運用上の注意として別に通達等の形で指示するような項目である。

『不動内規』が他行と比較してより広い内容を含むものとなっているのは、いわば規定の集大成として作成されたということもあるが、それだけではない。そこには、不動貯金銀行の経営の特質によると考えられものがある。不動貯金

銀行の成長発展は、製品（三年貯金）の優位性だけでなく、「大黒信仰とニコニコ主義」という経営理念によるところも大きい。それは、理念に基づく経営によって、行員の求心力を引き出すというやり方である。それが、この内規の編成に現れていると考えられる。「綱要」編にある「1 本行経営上の鉄則」「2 取締役監査役申合事項」、あるいは第四編附録としてつけられている「訓示及令達」などは、不動貯金銀行の経営理念に密接につながるものである。ひとつは、それぞれの庶務規定や服務規程が、経営理念に基づいて定められていること明示する意図である。他の銀行とも共通する標準的な規定ではなく、不動貯金銀行独自の規定であることを明確に示すためにも、経営の基本方針や理念なども内規に含めたものと考えられる。もうひとつは、従業員の行動を統制する規定だけでなく、重役など経営者層の活動規範も含んでいる点である。これは、内規を通して従業員だけでなく、経営者層も含めた組織全体の統合・管理を意図していると考えられる点である。

『不動内規』の独自性は、九貯蓄銀行の合併によって設立された日本貯蓄銀行の内規と比較すると、その特異性がより明らかとなる。『日本内規』は、職制や組織、給与などの諸規定を「内規」として定めている。この内規の編成は、先述した『銀行の模範内規』や藤城著『銀行内の諸規定』などの事例に比較的近い項目立てである。9銀行が合併して設立された日本貯蓄銀行は、不動貯金銀行や内国貯金銀行、安田貯蓄銀行などの母体行と比較しても、独自の理念を持つことは難しい。母体行はそれぞれ、創業以来の歴史や経営者の個性に基づく経営理念や経営方針を持っている。合併銀行にとっては、独自の理念や方針を生み出すより、平均的な、あるいは一般的な規定とするほうが無難となる。それが、日本貯蓄銀行の内規の編成に現れている

と言えるだろう。

(2)「不動魂とは何ぞ」について

『不動内規』綱要編の扉頁裏に次のような文が掲載されている（頁数の記載なし）。昭和13年に
出された頭取からの通達に基づいて決められた
理念である。

不動魂とは何ぞ

- 一、不動魂とは「忠実、勇敢、規律、勤労」
此の四つの言葉で願はしたいと思ふ、此
の四つの言葉を実行する者を不動魂の所
有者と言ひたい
- 二、此の魂の所有者なれば必ず出世する、成
功する、栄達を見ることは受合だ
- 三、此の魂なくして一生を安楽に過すことは
決して出来るものでない、本行の行員は
一人残らず、此の魂の所有者であつて欲
しい

『不動内規』の冒頭に掲げられた「不動魂」は、「忠実、勇敢、規律、勤労」の実行という戦争体制に向かう昭和10年代の時代思潮を色濃く反映したものとなっている。しかし、これに続く項目を読み進むと、戦争体制への同調を示すだけとは言えないものを含んでいる。第二項では、不動魂の所有者であることを求めているが、この不動魂の所有者となると「出世する、成功する、栄達を見ることは受合だ」とあるように、明治以降の立身出世主義、成功主義という「近代日本のロマンと欲望」⁷を受け継いでいるのである。さらに、本行の行員は一人残らず、不動魂を持つことを望んでいるが、それは「一生を安楽に過ごす」ためのものであると、個人の快樂の追求を肯定しているのである。「忠実、勇敢、規律、勤労」といいながら、その最終目的は、国家や全体への奉仕といった公的なもの、全

体主義的なものではなく、私的、個人主義的なものなのである。ここには、多くの处世法や成功法の著述を送り出した牧野元次郎独自の思想が残されていると考えられるのである。

(3)「本行経営上の鉄則」「取締役監査役申合事項」とその改定について

「不動魂とは何ぞ」に続いて、綱要の冒頭に、「1 本行経営上の鉄則」が掲載されている(『不動内規』1頁)。

- 事業を単純化すること
- 事業を合理的に経営すること
- 純益金は常にニコニコ貯金残高の年一分を標準とすること
- 他の誘惑を排して一事業に専念すること
- 事業に関係なき方面との交渉は力めて避けること
- 従業員一同を家族と見て温情的に取扱ふこと
- 力めて階級的思想を排し給仕小使を呼ぶにも必ず「さん」づけにすること
- 従業員の待遇は必ず他より一段割をよくすること
- ニコニコ主義をモットーとして一同和熟業務に精励すること
- 正直が最後の勝利なりと信じて不動の大精神で熱心努力すること

ついで、「2 取締役監査役申合事項(『不動内規』2頁)」が掲載されている。

この申合が最初になされたのは、昭和2年5月28日の重役会であり、その後、何度か改正が加えられている。次の引用中【 】内は、昭和14年制定以降の訂正で追加された条項である。

- 品行を慎み、質素倹約を旨とし、愛国尊皇の精神を以て、一致協力して行務に従事すること

- 他の銀行会社の発起人若は賛成人ならざること

- 他の銀行会社の株式を所有する場合には全員一致の同意を要すること

【一 寄附賛助贈与貸付及買入等をなす場合には全員一致の同意を要すること】

- 投機的に株式其の他の売買を為さざること

- 貴衆両院議員、府、県、市、区、町、村会議員商工会議所議員に就任せざること

- 政治上の運動を為さざること

- 本行よりは勿論、他よりの借財若は保証を為さざること

- 頭取、(副頭取、)常務取締役並に其の他の取締役及監査役は毎日出行すること

- 頭取以外の取締役及監査役は満六十歳を以て停年とし退職すること 但し任期満了迄は其儘在任するものとす

【一 役員の席次は頭取、副頭取、常務取締役、其他の取締役、監査役の順位とす 但し同役員間の席次は常務取締役に就ては主席常務取締役に筆頭とし、其他取締役並に監査役に就ては先任順に拠ること】

- 役員賞与金は定款所定の金額より低下し、株主配当金の五分の一に止むること 役員賞与金の分配方法は平取締役及監査役の比率を平等に一とし、常務取締役二とし(常務一人分は平一人分の二倍に相当する謂)頭取を四(常務一人分の二倍)とすること(役員賞与金の分配規程は、副頭取、主席常務取締役が生まれた結果として、次のように変更されている。「役員賞与金は頭取二・六、副頭取二・三、主席常務取締役一・九、常務取締役一・四其他取締役並に監査役各一・〇の比率に拠り按分すること」)

- 取締役会は毎日午前十時より開会のこと

監査役や取締役会に出席、意見を述べることを得 病氣其の他の事故に因り出席不能の節は電話其の他の方法に依り頭取迄申出づること(取締役会の開催時間は次のように変更されている「取締役は十一月より四月迄は毎日十時より、五月より十月迄は毎日九時半より開会のこと」)

この「本行経営上の鉄則」並びに「取締役監査役申合事項」こそ、不動貯金銀行経営の基本原則を表現するものである。先に述べたように、不動貯金銀行は「大黒信仰とニコニコ主義」に基づく経営を展開している。しかし、内規の中で大黒信仰やニコニコ主義を提唱しているわけではない。ニコニコ主義という言葉にしても「経営上の鉄則」の第9番目によろしく「ニコニコ主義をモットーとして」という表現で登場するだけである。不動貯金銀行の経営理念である「大黒信仰とニコニコ主義」は、理念や主義として提唱されるより、『不動内規』の中で具体的な規則、基準として示され、行員の行動を通して実現されるものなのである。

「本行経営上の鉄則」には、10の鉄則が掲げられている。これらは、4つに分けることができる。第一は、事業方針に関する鉄則である。「単純化すること」「合理的に経営すること」そして利益を「貯金残高の年一分」とすることである。なかでも第一の鉄則に基づき、貯蓄獲得や資金運用について「不動は堅い」と呼ばれるような事業展開を進めていくことになる。第二は、一事業への集中である。不動貯金銀行は、創立から合併による終焉まで、貯蓄専門銀行として経営を続けていく。それだけではない。「事業に関係のない方面との交渉は力めて避けること」という原則をあらゆる面で貫いている。事業の集中だけでなく、政治活動はもとより、商工会議所議員にすら加わらないという徹底ぶりであっ

た。第三は、従業員と関係を規定した部分である。「家族と見て温情的に取扱うこと」「階級的思想を排し給仕小使を呼ぶにも必ず「さん」づけすること」さらに、従業員の待遇をよくすることである。最後が、ニコニコ主義と不動の大精神という理念に関する鉄則である。

これら「経営上の鉄則」に基づいて、取締役や監査役などの経営層の行動についての申し合わせが決められるという構成になっている。この「申合事項」の中心となるのは、重役は不動貯金銀行の経営に全力を尽くすべきであるということである。他社の発起人ならないこと、他社の株式取得の制限、投機の禁止、政治活動の禁止、さらには銀行に毎日出勤することなど、すべての規定が、不動貯金銀行の経営に専心することを誓うものとなっているのである。

しかし、この鉄則及び申合事項の上には訂正文が貼付されている。それは、「規三三四号 昭和十五年十二月九日」という孔版印刷の訂正文である。訂正の内容は次のようなものであった。

綱要1 本行経営上の鉄則を左の通り改め昭和十六年一月一日より実施す。

- 一、職能奉公の精神を以て事業を經營すること。
- 一、事業を単純化し、合理化し以て人的及物的資源の濫用を厳に避け、自己資金の蓄積に力むること。
- 一、他の誘惑を排し一事業に専念すること
- 一、事業に関係なき方面との交渉は力めて避けること。
- 一、従業員一同を家族と見て温情的に取扱うこと。
- 一、力めて階級的思想を排し給仕、小使を呼ぶにも必ず「さん」づけにすること。
- 一、役員行員の待遇を適正ならしむること。

一、ニコニコ主義をモットーとして一同和熟業務に精励すること。

一、正直が最後の勝利なりと信じて不動の大精神で熱心努力すること。

取締役監査役申合事項中「役員賞与金は定款所定の金額より低下し株主配当金の五分の一に止むること」とある条項を削除す

貼付された訂正文は、さらに言葉を継いで、この改定理由を次のように説明している。

「改正の要旨

(1) 此度会社経理統制令が実施せられましたが、其の第二条は新体制下に於ける会社経営の理念、経理の根本原則を次の如く明示致しております。

第二条 会社八国家目的達成上国民経済ニ課セラレタル責任ヲ分担スルコトヲ以テ経営ノ本義トシ其ノ経理ニ関シ左ノ各号ニ掲グル事項ノ遵守ヲ旨トスベシ

一、資金ハ之ヲ最も有益ニ活用シ苟モ人的及物的資源ノ濫用ニ陥ルガ如キコトハ厳ニ之ヲ避クルコト

二、経費ノ支出及資産ノ償却ヲ適正ナラシムルコト

三、役員、社員其ノ他従業者ノ給与及其ノ支給方法ヲ適正ナラシムルコト

四、利益ノ分配ヲ適正ナラシメ自己資金ノ蓄積ニ努ムルコト

(2) 従来は一般に会社経営の目的は利益の追求であると考へられて居つたのでありますが、新経済体制下において、会社経営の目的は其の事業を通じて大政を翼賛するにあり、言葉を換へて申しますと、国民経済に於ける職能の分任であること、即ち職能奉公でありとされたのであります。右の根本的趣旨を採つて以つて本行経営上の鉄則の第一とした次第であります。

(3) 従つて純益金の目標をニコニコ貯金残高の年一分とする旨の条項を削除致しました。純益金は、会社が職能奉公するに随つて伴つて来たるのであつて、純益金を得ること自体が目的でないからであります。

(4) 従業員の待遇は力めてよくするとの趣旨は将来とも異ならないのでありますが、「それは従業員一同を家族と見て温情的に取扱ふこと」の条項に盛り込まれて居る事であり又国家目的の達成を主として考へます時、其の待遇は適正なるべきが至当であり、他と比較して一段割をよくするという謂ふ考へ方であつてはいけないのでありますから、従業員待遇の条項を改正致しました。(第七)

(5) 無駄を排し、経営自体の基礎を堅くし、以つて奉公の完璧を期する為め其の旨の条項を加えました。(第二)

(6) 重役申合事項中賞与金高に関する条項を削除いたしました。理由は新体制下にあつては役員賞与の額は配当金の何分の何と謂ふが如くに決定さるべきではないからであります。以上」

この改定理由の説明にあるよう1940(昭和15)年10月会社経理統制令が施行された。これは同年7月に発足した第2次近衛内閣の旗印「新体制運動」に基づく戦時統制経済への移行の具体化のひとつであつた。会社経営そのものが統制下に置かれることになる。それは、利益配当、積立金、役員及び社員の給与など経営の根幹にかかわる部分についても大蔵大臣の許可が必要となるような統制であつた。資本主義経済は、企業の利益追求を前提とした経済システムである。この利益追求が、新経済体制下では制約されることになったのである。それは、企業目的を、利益の追求から「国民経済に於ける職

能の分任であること、即ち職能奉公」へと転換することであった。「経営上の鉄則」第1項目に現れた訂正は、まさしくその具体例である。「経営上の鉄則」第1～3項目はひとつにまとめられる。「単純化」「合理化」という経営の基本は、新体制下でも変わることはない。しかし、貯金残高の1%という利益目標は否定される。会社経理統制令第二条第一項、第四項の言葉そのままに「人的及物的資源の濫用を厳に避け、自己資金の蓄積」に力めることが経営の目標となったのである。また、従業員の待遇とりわけ給与についても、統制令第二条第三項に基づき、それまでの他社より「一段割をよくすること」は否定され、「家族と見て温情的に取扱ふこと」また「役員行員の待遇は適正ならしむること」という一般論に解消されたのである。

新経済体制のもと不動貯金銀行は、「本行経営上の鉄則」という自社の経営の基本原則を改定している。その改定について、『不動内規』は上記のように理由を明らかにしている。会社経理統制令の条文まで掲げて改定の趣旨を説明する、その理由は何であろうか。

ひとつは、新経済体制、翼賛体制への同調ないしは賛同する意志の表明である。「貯蓄報国」というスローガンに示されるように、貯蓄によって、また、相次いで発行される国債引き受けを通して、不動貯金銀行は新体制に大きく貢献してきている。さらにそれを強化すること表明することは当然のことだろう。

しかし、その理由は、別の視点からも説明することができるだろう。「経営上の基本鉄則」は、不動経営の根幹にかかわることである。たとえ、国家総動員に向けた体制変革の中であっても、その根幹を変えることは、大きな問題である。しかしながら、国家（国民経済）が、社会が、ひとつの方向に向かって進み始めているのに、一企業がそれを否定し、抗うことは不可

能である。自発的・能動的であれ、強制的・受動的であれ、自らを変えていかなければならない。主義主張や経営理念とは無縁の企業であるならば、そうした変革が組織内に葛藤を生むことはない。しかし、不動貯金銀行は「大黒信仰とニコニコ主義」を掲げた銀行である。しかも理念が単なるスローガンに止まる企業ではない。理念に基づいて製品を開発し、営業組織をつくり、顧客を組織してきた企業である。そうした企業であるからこそ、「本行経営上の鉄則」の変更にあたっては、それが自らの意思に基づくものではないこと、社会の変化を受け入れた結果として導かれたものであることを説明する必要に迫られた。それが、「本行経営上の鉄則」の改定理由を詳細に説明する理由ではないだろうか。

ここまで、『不動内規』『綱要編』を中心に内規を検討してきた。『不動内規』には、「第二編庶務規定」「第三編営業規程」と不動貯金銀行の経営実務で用いられる多くの規則・判断基準が掲載されている。それらの規則・基準のひとつひとつに、不動貯金銀行の経営方針や理念が込められている。それらについての検討はすべて今後の課題である。

参考文献

- 1 明治文化研究会編『明治文化全集』（但し、引用等は復刻版による）日本評論社、1992年。
- 2 大阪銀行集会所『銀行の模範内規』大阪銀行集会所、1912年。
- 3 藤城敬二著『銀行内の諸規定』文雅堂、1923年
藤城敬二著『銀行の内部規定』文雅堂、1937年。
- 4 藤城敬二著『銀行内の諸規定』文雅堂、1923年、1～3頁。
- 5 常見耕平著「不動貯金銀行の事業システムと牧野元次郎」『青葉学園短期大学紀要』第25号、2000年。
常見耕平著「牧野元次郎の重役論」『青葉学園短期大学紀要』第26号、2001年。
常見耕平著「牧野元次郎の貯金勧誘論」『青葉学園短期大学紀要』第27号、2002年。

常見耕平著「牧野元次郎の人事管理論」『多摩大学
研究紀要』第6号、2002年。

常見耕平著「牧野元次郎の銀行取付論」『青葉学園
短期大学紀要』第28号、2003年

- 6 不動貯金銀行調査課編纂『本行執務誌草稿』、1934
年、添付。

- 7 竹内洋著『立身出世主義「増補版」』、世界思想社、
2005年

著者プロフィール

常見 耕平（つねみ こうへい）

1951年 京都市生まれ。大阪大学経済学部卒、滋賀
大学大学院経営学研究科修士課程修了、日本経営史
専攻。㈱地域経済研究所特別研究員、富山女子短期
大学講師を経て、多摩大学経営情報学部教授。

日本経営学会、組織学会、実践経営学会所属。（社）
現代風俗研究会理事。